

Expatriés et locaux dans les multinationales tunisiennes et marocaines : analyse des représentations de l'expatriation

Yassine SLAMA

Doctorant à l'IAE de Corse

11 Cours Paoli 20250-Corte

Assistant contractuel à Institut Supérieur de Comptabilité et
d'Administration des Entreprises de Tunis.

91, Avenue de l'Union du Maghreb Arabe -2036 - La Soukra –Tunisie.

slamayassine@hotmail.com

Résumé :

L'objectif de cet article est d'étudier les représentations de l'expatriation par les employés locaux et les expatriés. Nous nous basons sur les premiers résultats d'une étude qualitative menée à l'aide d'entretiens semi-directifs réalisée auprès de quelques filiales d'entreprises multinationales implantées en Tunisie et au Maroc. L'objectif est de compléter les travaux antérieurs sur cette thématique. La conclusion principale de cette étude est que les différences culturelles doivent être considérées comme une opportunité et non pas comme une menace.

Mots- clés :

Expatriation, représentations, multinationale, différences culturelles, adaptation des expatriés.

Introduction

L'internationalisation des entreprises et le développement de la mobilité des cadres peuvent constituer des vecteurs privilégiés de transfert de ressources et compétences. Cette diffusion se réalise à travers les interactions humaines et organisationnelles. Elle s'inscrit dans un processus continu d'apprentissage et de mise en place de « bonnes pratiques » managériales dans le but d'accroître la performance (Frimousse, 2007). Toutefois, toute entreprise décidée à opérer sur les marchés étrangers est de plus en plus confrontée à la contrainte des transferts de cadres (Ghertman, 1977). Plus particulièrement, les entreprises multinationales rencontrent de nouvelles problématiques de management des ressources humaines, notamment au niveau de la gestion des cadres à l'international et de l'expatriation (Romelaer et Huault, 1996).

L'objectif de cet article, essentiellement à caractère exploratoire, est de mieux comprendre les attitudes des salariés locaux et des expatriés à l'égard de la notion même d'expatriation afin de définir les vecteurs d'échec ou de réussite de ladite expatriation. Le but ultime en termes d'enjeux managériaux est de faciliter l'accueil des expatriés par les locaux d'une part et de favoriser une adaptation mutuelle d'autre part. Après avoir présenté brièvement le cadre conceptuel de management de l'expatriation, nous exposerons la démarche méthodologique adoptée au niveau des investigations empiriques. Enfin, nous discuterons les résultats relatifs aux représentations de l'expatriation par les salariés locaux et les expatriés dans les filiales de quelques multinationales implantées en Tunisie et au Maroc.

1. Le développement de l'expatriation

Il existe diverses situations possibles pour un salarié appelé à travailler à l'étranger. Ces situations diffèrent selon qu'il s'agisse d'un salarié détaché ou d'un salarié expatrié. Or, ces deux notions sont souvent confondues dans un langage commun. On entend souvent parler indifféremment de détaché ou d'expatrié comme si ces derniers constituaient une catégorie homogène, clairement définie et soumise aux mêmes statuts. Elles ont cependant une signification précise et distincte, notamment si l'on se réfère au droit de la sécurité sociale ou au statut juridique. Pour la sécurité sociale, le critère de différenciation est celui de la durée de la mission exercée à l'étranger. En revanche le critère juridique pour la détermination du statut réside dans les conditions d'embauche et de rémunération.

En se référant au droit social français, « l'expatrié » est celui qui, exerçant son activité professionnelle à l'étranger, relève du régime local. Cette définition est à opposer à celle du « détaché », terme utilisé en droit social pour désigner celui qui bénéficie, pour la durée limitée de sa mission, de la couverture sociale française. Ces deux termes appartiennent donc au contrat professionnel et régissent la situation des salariés établis hors de France. La réglementation française fixe la durée du détachement à six ans au maximum. Cette durée varie d'un pays à l'autre selon les conventions internationales de la sécurité sociale. Au delà de cette durée, le détaché devient un expatrié. En moyenne, la durée de l'expatriation en Europe est de trois ans mais tendrait à s'allonger à cinq ans pour le confort et l'efficacité des expatriés (Deroure, 1992).

Il convient de ne pas confondre expatriation avec mobilité internationale. Cependant certains auteurs emploient ces notions de manière interchangeable. A cet égard, (Cerdin, 1996) utilise le terme d'expatriation, de transfert international et de mobilité internationale de manière interchangeable pour représenter la mobilité internationale temporaire intra entreprise. L'expatrié est alors, comme l'indique (Guzzo, 1996), une personne qui quitte temporairement l'entreprise de son pays d'origine pour une affectation de 2 à 3 ans dans un pays étranger avec une forte perspective de retour. On assiste ainsi à une simple évolution au niveau du langage

dans la mesure où l'on parle davantage de mobilité internationale car la population visée et les statuts changent du fait de la globalisation de l'économie.

Selon le dictionnaire *Le Grand Robert de la langue française* (2001), s'expatrier, c'est « *quitter sa patrie pour s'établir ailleurs* ». Cette référence à la patrie, que le même auteur définit comme : « *nation, communauté politique à laquelle on appartient ou à laquelle on a le sentiment d'appartenir* » confère à l'expatriation une connotation nationaliste. De façon générale, l'expatrié est celui qui pour des raisons diverses vit à l'étranger. Les motivations, le lieu de résidence et la durée de l'expatriation rendent délicate une définition exhaustive. (Cerdin, 2002) évoque la mobilité internationale lorsque l'individu change de pays et (Ongaretti- Bastrentaz, 1991) préfère parler de mobilité au lieu d'expatriation.

Indépendamment des définitions proposées, certains travaux de recherche présentent l'expatriation selon une vision intégrée (Mendenhall et Oddou, 1985) en identifiant quatre dimensions de l'expatriation, à savoir les dimensions individuelle, interpersonnelle, perceptuelle et situationnelle. Par conséquent, les entreprises ayant recours à l'expatriation doivent nécessairement se doter d'une approche multidimensionnelle afin d'adapter leurs pratiques de gestion des ressources humaines au contexte de l'expatriation. Dans cette perspective, de nombreuses études montrent que l'un des atouts fondamentaux d'une entreprise multinationale est son personnel international (Hedlund et Rolander, 1990 ; Lorange et Probst, 1990). A cet égard, l'articulation des pratiques de recrutement, de formation, de gestion des carrières, de mobilité géographique internationale, ainsi que la gestion de la diversité et des équipes de travail multiculturelles s'avèrent cruciales.

1.1. L'adaptation condition incontournable de la réussite d'une affectation à l'étranger

Selon (Frimousse 2007), l'adaptation se définit comme l'état de relation harmonieuse avec le milieu dans lequel l'individu peut satisfaire la plupart de ses besoins et répondre aux demandes de ce milieu. Pour certains auteurs, le temps d'adaptation correspond au laps de temps écoulé entre le moment où un individu occupe un nouveau poste et l'instant où celui-ci atteint un niveau de performance permettant d'égaliser sa contribution et sa rétribution.

Dans la littérature académique anglo-saxonne, l'adaptation est définie comme "le degré de confort psychologique d'une personne avec plusieurs aspects d'un nouvel environnement (Black et Gregersen, 1991). Selon (Cerdin 2005), l'adaptation anticipée est un des facteurs qui influence l'adaptation dans le pays d'accueil. D'autres variables l'influencent aussi comme celles relatives à la décision d'expatriation des individus. Pour Waxin et alii (1997), les déterminants de l'adaptation sont composés des caractéristiques du poste proposé à l'étranger (différences avec le poste précédent, clarté du rôle), de la situation (préparation, soutien des collègues) et de l'individu lui-même (expériences, connaissances de la culture).

(Cerdin 2005) considère que l'individu est un étranger par rapport à la nouvelle culture et aux problèmes qui l'accompagnent. Les expatriés sont fascinés par la découverte de la nouvelle culture. A ce niveau, l'individu a seulement un contact superficiel avec son environnement. L'expatrié constate un décalage entre les comportements de sa culture d'origine et d'accueil sans remettre en question son propre système de valeurs.

Nous avons établi la définition du premier concept relatif à notre problématique : la notion d'expatriation. Reste à définir notre deuxième concept : l'attitude.

1.2 Attitudes

Définie simplement, l'attitude c'est ce que l'on pense vis à vis d'un objet, d'une action ou d'un individu (wikipédia). Plus précisément, c'est une tendance relativement stable à répondre à quelqu'un ou à quelque chose de manière qui reflète une évaluation (positive ou négative) de cette personne ou chose. Selon Eagly et Chaiken (1993), les attitudes sont des tendances à évaluer une entité avec un certain degré de faveur ou de défaveur, habituellement exprimées dans des réponses cognitives, affectives et comportementales. Pour Gordon Allport c'est « un état mental et neuropsychologique de préparation de l'action, organisé à la suite de l'expérience et qui concerne une influence dynamique sur le comportement de l'individu vis-à-vis de tous les objets et de toutes les situations qui s'y rapportent ».

L'attitude est structurée par trois composantes distinctes:

Cognitive : opinion du sujet sur l'objet d'attitude, associations d'idées que cet objet provoque, rapport que le sujet perçoit entre l'objet et ses valeurs personnelles.

Affective : affects, sentiments, états d'humeurs que l'objet suscite.

Comportementale : consiste en une disposition à agir de façon favorable ou défavorable vis-à-vis de l'objet.

Ces trois composantes sont liées, au sens ou en principe, l'opinion conditionne les comportements. Ainsi, comportements et attitudes doivent être distingués. On ne peut pas toujours réagir relativement à ce que l'on pense en société. L'attitude serait alors le « comportement en conscience »¹

C'est en ce sens que la théorie de l'action raisonnée considère que la somme pondérée des attitudes envers un comportement mène à une intention comportementale qui mène au comportement lui-même (Fishbein et Ajzen, 1975).

2. Démarche de la recherche empirique

L'objectif de notre recherche exploratoire est d'acquérir une vision aussi complète que possible des attitudes des salariés locaux et des expatriés à l'égard de l'expatriation. Dans cette optique, l'entretien individuel a été privilégié pour le recueil des informations étant donné que cet outil d'investigation se prête à la nature qualitative de notre enquête (Blanchet, 1987 ; Mucchielli, 1991) ; d'autant plus qu'en sciences de gestion, la quasi totalité des recherches qualitatives s'alimentent « aux mots des acteurs » afin de comprendre les pratiques organisationnelles (Wacheux, 1996). En effet, les acteurs traduisent dans leurs pratiques managériales leurs représentations exprimées sélectivement dans leurs propos.

Après avoir décrit les guides d'entretien permettant d'appréhender les représentations de l'expatriation tant au niveau des cadres locaux qu'au niveau des expatriés afin de cerner les différenciations au plan des représentations, nous décrivons la méthodologie de réalisation et d'analyse des informations recueillies. Enfin, une brève description de l'échantillon d'entreprises et de cadres interrogés sera présentée.

2.1. Le mode de recueil des informations : l'entretien semi-directif

Pour réaliser notre enquête, nous avons élaboré deux guides d'entretien. Le premier, destiné aux locaux tunisiens et marocains, est composé de quatre grands thèmes. Le deuxième guide, destiné aux cadres expatriés, est composé de cinq thèmes.

¹ Interview de M.A Garcia : nous avons interrogé Marie-Amélie Garcia, Psychologue Consultante spécialisée dans les comportements dans les métiers à haut risque – Très Haute Tension, Grands Travaux. Cet interview s'inscrit dans le cadre des recommandations méthodologiques de Quivy et Campenhoudt, 1985 : interview d'un témoin expert dans le cadre de l'exploration des problématiques de recherche.

Dans le guide d'entretien destiné aux locaux tunisiens et marocains, le premier thème est consacré aux données signalétiques sur le salarié local : formation, expérience, âge, sexe, mission et activité de la filiale. Le second thème s'intéresse aux expériences de travail avec les expatriés dans l'entreprise et à l'extérieur de la firme. Le troisième thème est axé sur l'adaptation des salariés locaux avec les expatriés : la situation vis-à-vis des expatriés de la multinationale, le transfert des pratiques de gestion des ressources humaines, le rôle des expatriés. Le quatrième thème s'articule autour des perceptions et des représentations qu'ont les salariés locaux de l'expatriation et de l'expatrié.

Dans le guide d'entretien destiné aux cadres expatriés, le premier thème est consacré aux informations sur l'expatrié et la filiale locale : nationalité, âge, mission, date d'arrivée en Tunisie et au Maroc (dans le pays d'accueil), situation familiale et activité de la filiale locale tunisienne et marocaine. Le second thème s'intéresse au choix de l'expatriation. Le troisième thème est axé sur les expériences de travail avec les locaux tunisiens et marocains. Le quatrième thème s'articule autour des perceptions qu'ont les cadres expatriés des collègues locaux tunisiens et marocains: la situation vis-à-vis des expatriés de la multinationale. Enfin le cinquième thème traitera des perceptions et des représentations des cadres expatriés à l'égard des collègues locaux tunisiens et marocains.

2.2. La démarche de réalisation et d'analyse des entretiens

Les entretiens sont réalisés à la date et aux heures retenues par les personnes interrogées et d'une durée d'environ une heure. Avec l'accord des interviewés, les entretiens sont enregistrés sur dictaphone afin de conserver l'ensemble du contenu. Les entretiens se sont déroulés suivant quatre étapes (Giannelloni et Vernet, 2002) : la présentation (explication, interaction), le développement (discours conventionnels), l'approfondissement (discours plus personnel), la conclusion (recueil des derniers propos).

Une analyse de contenu thématique, à la fois verticale (entrevue par entrevue) et transversale (inter-entrevues), est utilisée comme méthode de traitement des informations qualitatives (Poirier *et alii*, 1993 ; Giannelloni et Vernet, 2002).

La retranscription est effectuée après chaque entretien. Elle s'accompagne de l'élaboration d'une fiche de synthèse comprenant les principales informations. Un journal de recherche regroupant les impressions et détails observés lors des entretiens est tenu. Au même temps, les thématiques abordées s'étoffent, ce qui permettrait d'élaborer un dictionnaire de thèmes liés à la maîtrise progressive des données qualitatives (Frimousse, 2006).

Le matériel recueilli par notre étude qualitative donne lieu à une analyse de contenu. L'analyse vise à réduire les informations afin de les catégoriser et de les mettre en relation avant d'aboutir à une description ou une explication (Aktouf, 1992 ; Wacheux, 1996). Il est à préciser que l'analyse de contenu regroupe l'ensemble des techniques d'analyse des communications dont l'objectif est d'obtenir des indicateurs permettant l'inférence de connaissances (Bardin, 1993) relatives aux conditions de production/réception des messages décrits (Wacheux, 1996). L'analyse de contenu comprend un ensemble de techniques à savoir l'analyse lexicale, la syntaxique et la thématique (Giannelloni et Vernet, 2002) :

- Analyse lexicale : mots, phrases (nature et richesse du vocabulaire)
- Analyse syntaxique : mots, phrases (structure du discours)
- Analyse thématique : phrases, paragraphes, thème.

Tableau N°1 : Les trois étapes de l'analyse de contenu

Phases	Opérationnalisation
Catégorisation	Coder le texte à partir de thèmes
Inférence	Expliquer ce qui a conduit les acteurs à l'énoncé.
Interprétation	Déterminer l'interprétation par les questions de recherche

(Source : Wacheux, 1996)

2.3. Présentation de l'échantillon

La réalisation des entretiens nécessite au préalable la sélection de plusieurs firmes multinationales localisées sur le territoire tunisien et marocain. A cet égard, nous avons constitué une première liste d'entreprises à partir de la documentation existante sur les multinationales ayant des filiales en Tunisie et au Maroc. Ensuite, nous avons fait recours à la base de données de l'Association des Responsables de FORMation et de Gestion Humaine des Entreprises (ARFORGHE) et à la base de données du cabinet DIORH au Maroc pour établir une deuxième liste d'entreprises.

Les principales caractéristiques des entreprises enquêtées sont reproduites dans le tableau N°2. Il s'agit essentiellement d'entreprises industrielles ou de services dont la taille est souvent supérieure à 500 employés. Au niveau caractéristiques des cadres locaux interrogés, l'enquête révèle que la population est à forte dominance masculine (6 femmes et 16 hommes), relativement jeune (21 cadres ont moins de 40 ans), ayant un niveau de formation universitaire (bac+4 et plus) à caractère général et occupant essentiellement une fonction en étroite relation avec la gestion de ressources humaines. En ce qui concerne les expatriés enquêtés, l'enquête montre que la forte dominance est aussi masculine (4 femmes et 14 hommes), relativement âgée (11 cadres ont plus que 40 ans), ayant un niveau de formation universitaire (entre le bac+3 et le bac +4) à caractère technique et exerçant des responsabilités réparties dans les différentes fonctions de l'entreprise.

Tableau N°2 : Présentation de l'échantillon

Entreprises	Secteurs	Taille
1	Industrie de l'automobile	[50 à 200]
2	Industrie de l'automobile	[50 à 200]
3	Industrie de l'automobile	[201 à 500]
4	Industrie électronique	[50 à 200]
5	Industrie du bois	[50 à 200]
6	Industrie pharmaceutique	[50 à 200]
7	Industrie pharmaceutique	[50 à 200]
8	Industrie pharmaceutique	[50 à 200]
9	Industrie électronique	[201 à 500]
10	La grande distribution	Supérieure à 500
11	La grande distribution	Supérieure à 500
12	Secteur pétrolier	[50 à 200]
13	Secteur bancaire	Supérieure à 500
14	Secteur bancaire	Supérieure à 500
15	Secteur bancaire	Supérieure à 500
16	Secteur bancaire	Supérieure à 500
17	Services, télécommunication	Supérieure à 500
18	Services, télécommunication	Supérieure à 500
19	Services, télécommunication	Supérieure à 500
20	Services	[50 à 200]
21	Services	[50 à 200]
22	Services	[50 à 200]
23	Services	[50 à 200]
24	Agroalimentaire	[50 à 200]
25	Agroalimentaire	[50 à 200]

3. Présentation et discussion des résultats

D'abord, nous nous intéressons au contenu manifeste des réflexions des interviewés locaux à l'égard de l'expatrié et des interviewés expatriés à l'égard de l'expatriation et des locaux. L'étude du contenu des propos recueillis auprès des expatriés et des locaux tunisiens, marocains nous permettra de dégager certains axes forts qui ont contribué à faciliter l'adaptation dans le pays d'accueil et quelques difficultés qui l'ont freinée.

3.1. Les représentations des locaux et des expatriés

Les principales représentations des cadres locaux et des expatriés quant à l'expatriation structureront l'interprétation des résultats des différentes interviews effectuées.

3.1.1. L'influence de la langue et la communication

L'analyse des interviews révèle que la méconnaissance de la langue arabe par les expatriés et de la langue française par les tunisiens constitue un frein pour la communication et une entrave à la circulation de l'information dans les deux sens. Plus spécifiquement, dans certaines strates des organisations, notamment au niveau des départements de production (personnel d'exécution), les tunisiens maîtrisent généralement moins bien le français qu'au niveau des départements administratifs (cadres). Soulignons qu'au niveau des locaux tunisiens qui sont appelés à faire un travail simple, répétitif sans qualification professionnelle pointue et sans recours à une technologie, la connaissance de la langue française n'est pas indispensable. Cette difficulté de la langue peut être neutralisée grâce à la maîtrise de la langue française des cadres locaux tunisiens qui servent de charnière à la transmission de l'information entre les deux partenaires. *« Je trouve que mes collaborateurs maîtrisent bien la langue française... »*

Concernant les expatriés, leur statut leur confère le droit de ne pas être en mesure de connaître la langue arabe, ce qui n'empêche pas certains d'entre eux de faire l'effort d'apprendre des mots en arabe utilisés souvent dans l'exercice de leur fonction. Nous nous inscrivons ici dans la pensée de Barrett et Bass (1976) selon lesquels la volonté de communiquer comprend la volonté d'utiliser le langage du pays hôte et le désir de comprendre et de se lier avec des nationaux. Le degré de maîtrise de la langue du pays d'accueil devrait faciliter l'adaptation et le transfert des compétences.

Il est évident qu'un effort fourni par les expatriés, au niveau de l'apprentissage de la langue arabe, favoriserait dans une large mesure les relations mutuelles ; ce qui constituera déjà un premier pas vers l'adaptation. A cet effet, Mendenhall et Oddou (1985) montrent que, à part le niveau linguistique « de survie », c'est le réel désir de communiquer qui prime ici sur le niveau de maîtrise de la langue étrangère. C'est peut-être en ce sens que les expatriés interviewés soutiennent l'idée que les lacunes constatées au niveau de la maîtrise de la langue n'influent pas sur l'adaptation, le transfert de compétences ou l'efficacité professionnelle.

Au niveau de la communication, il arrive rarement que les locaux tunisiens fassent preuve d'une méfiance à l'égard des expatriés. Dans les structures multinationales, toutes les informations communiquées aux expatriés sont contrôlées et filtrées par les cadres locaux afin de maîtriser au maximum les situations de prise de décision.

« Au niveau de la circulation de l'information il y a un grincement, l'information ne m'est communiquée qu'après l'autorisation de responsable local, c'est une chose que j'ai apprise. Il y a des choses qui se disent et des choses qui ne se disent pas ça dépend des directives, ce qui n'est pas normal... »

Il est évident de souligner que la diversité des langues utilisées dans les entreprises enquêtées peut affecter ce qu'on cherche à mesurer exactement à savoir ce que représente l'expatriation.

3.1.2. La convivialité des locaux

Tout en s'appuyant sur la notion d'adaptation internationale et de la décision de l'expatriation (Cerdin, 1996), nous avons essayé de cerner l'adaptation à l'interaction (aux contacts avec les membres de la communauté d'accueil). Nous avons saisi cette adaptation à partir des items suivants : socialisation avec les nationaux hôtes, contact avec les nationaux hôtes en général, contact avec les nationaux hôtes en dehors du travail, parler avec les nationaux hôtes. Les résultats des interviews révèlent le caractère convivial et spontané des locaux tunisiens qui procurent aux expatriés des facilités pour s'adapter à l'environnement de la filiale et au comportement des locaux. *« Le personnel est jeune, l'ambiance de travail est conviviale et saine ».*

3.1.3. La famille et l'adaptation interculturelle

La famille, notamment le conjoint des expatriés, joue un rôle déterminant dans l'expatriation et l'adaptation interculturelle des expatriés aussi bien au sens positif que négatif. L'inadaptation de la famille est une cause décisive de l'échec de l'expatriation qui se traduit par un rapatriement prématuré. Ce constat issu de nos entretiens est aussi celui de Black et Stephens (Black et Stephens, 1989) qui parlent de causes récurrentes de rupture de contrat. Dans ce sens, les travaux de (Cerdin, 2000) montrent que l'adaptation générale des cadres français expatriés est en moyenne supérieure à l'adaptation de leur partenaire. Pour le conjoint, la rupture avec la vie familiale de son pays, avec ses proches et avec ses amis peut se ressentir d'une manière profonde à cause de l'absence d'une structure de vie occidentalisée. Ce problème se pose avec beaucoup plus d'intensité pour les conjoints ayant quitté leur emploi à cause de l'expatriation. Ajoutons à cela l'absence fréquente du mari qui est obligé d'investir plus de temps dans le domaine professionnel suite aux lourdes responsabilités dans la nouvelle organisation. Notre étude révèle que tous les expatriés et les épouses expatriées passent inéluctablement par une période difficile caractérisée par un déséquilibre entre travail et famille. Un délai d'adaptation est essentiel à un nouvel équilibre. *« La 1^{er} période d'expatriation est très difficile, (le conjoint, les enfants), les patrons des multinationales sont de plus en plus conscient des problèmes liées à l'expatriation. On ne part pas directement pour une expatriation on prépare, l'expatrié passe des missions de courte durée en compagnie de son conjoint, de ses enfants et cela agit sur la performance de l'expatrié et son opérationnalité».*

3.1.4. L'adaptation interculturelle et l'efficacité professionnelle

Il est évident que l'adaptation interculturelle influence l'efficacité professionnelle. Un expatrié mal adapté ne peut exercer son activité professionnelle efficacement. La performance professionnelle est d'autant plus grande que le niveau d'adaptation est élevé. Les entretiens menés permettent de constater que les expatriés présentent des différences d'attitudes à l'égard de la hiérarchie. Le caractère normatif des structures hiérarchiques prévaut sur la dimension relationnelle chez les expatriés *«...les expatriés sont beaucoup trop formatés est ont un respect de la hiérarchie conséquent... »*, La tendance étant inversée chez les locaux *« ...il admet facilement à respecter la hiérarchie à condition qu'il soit respecté et il exige d'être respecté... »*

Par ailleurs, la notion de temps n'a pas la même valeur en France qu'en Tunisie. Il n'est pas géré de la même façon. Une habitude ancestrale persiste encore chez les locaux tunisiens à savoir, le report de l'accomplissement d'une tâche ou la réalisation d'un travail d'un jour à l'autre, d'une heure à l'autre. Cette caractéristique est assez peu compatible avec le modèle

français du rapport au temps. *«Avant l'heure ce n'est pas encore l'heure et après l'heure ce n'est pas l'heure. Le respect de l'horaire du travail c'est quelque chose de sacré...je dirai que le tunisien est très susceptible à ce sujet. »*.

Sans doute, nous nous inscrivons en effet dans deux systèmes temporels différents de type monochronie en France et polychronie en Tunisie. Toutefois, dans certaines entreprises, le pari est gagné et les expatriés, avec beaucoup d'efforts et d'abnégation selon leurs témoignages, sont parvenus à habituer les locaux tunisiens aux concepts de délai.

3.2. Transposition du modèle de la maison mère et apport de l'expatrié

Les expatriés, transposant généralement le modèle de fonctionnement de la maison mère, n'apportent de valeur ajoutée qu'au sens opérationnel (expérience). La présence d'expatriés (notamment français) est une valeur ajoutée, en termes de satisfaction des clients qui pensent que l'expatrié contribue à la qualité. Au niveau des locaux, ces derniers pensent néanmoins que les expatriés coûtent cher, et qu'une fois les savoir-faire transférés, leur présence n'est plus indispensable en dehors de l'image client. Ils remarquent que les expatriés «ont une véritable culture d'entreprise » au sens où ils respectent les horaires et les engagements.

D'après les locaux, l'expatrié constitue un apport sur le plan technique. Il est perçu dans un rôle de leader, apportant un savoir-faire et certains modes de fonctionnement ; ce qui est jugé non négligeable (art de convaincre et d'argumenter). Ils qualifient l'expatrié de «médiateur» dans l'apport de solution. L'expatrié est jugé indispensable car il apporte une expérience acquise au sein du groupe et à l'international. *« J'ai appris des expatriés de multiples choses comme l'art de convaincre ou encore celui d'argumenter, et à mes yeux ces apports ne sont pas négligeables »*. Cette même expérience favorise son adaptation dans la filiale implantée en Tunisie. Cette faculté d'adaptation des expatriés français est jugée assez développée bien qu'ils n'aient pas de préparation spécifique. A cet égard, ils occupent des places stratégiques. Leur mission, jugée nécessaire, est de transférer les modes de fonctionnement de la maison mère en termes de logistique, de marketing et de gestion; mais pas en termes de compétences.

3.3. Les freins, les blocages et les facteurs facilitant la collaboration

En dehors de la langue de communication, les résultats de notre étude révèlent de nombreux facteurs susceptibles de freiner ou de faciliter la collaboration entre les cadres locaux et les expatriés.

3.3.1. Les freins, les blocages

Le cadre local tunisien évoque la difficulté de certains expatriés à transférer leurs compétences, en dehors de ceux de «bon calibre». Il regrette que ces expatriés soient sélectionnés par la maison mère et non par la structure accueillante. Il est regrettable que l'avis des locaux ne soit pas pris en compte dans le traitement du « dossier expatrié ». Les expatriés doivent faire preuve de bonnes facultés d'adaptation et ne pas porter de jugements tels que les rapports des locaux avec le travail. Si on n'adhère pas aux principes de l'autre, il faut néanmoins en tenir compte pour pouvoir échanger et communiquer. Les expatriés les mieux adaptés ont tendance à interpréter sans juger ni évaluer le comportement des locaux (Ruben et Kealey, 1979).

3.3.2. Les facteurs facilitant la collaboration

La maîtrise de la langue des expatriés (le français) est un facteur essentiel à la compréhension de leurs valeurs. La faculté d'adaptation ainsi que leur respect des locaux sont soulignés par

les locaux. Selon les interviewés, l'identité culturelle des uns et des autres ne doit pas s'effacer dans la rencontre et l'humanisme l'emporte sur les disparités pour permettre l'équilibre entre les cultures. Les deux cultures se conjuguent et s'enrichissent, tandis que le respect mutuel permet le développement de relations positives. Les expatriés qui s'adaptent bien au contexte tunisien sont ceux qui ont été sans doute initiés à la culture tunisienne au préalable par des courtes missions de découverte.

Les locaux guident les expatriés sur les conduites à tenir et/ou à ne pas tenir en Tunisie afin d'éviter les incidents rituels. Ceci constitue une forme de considération et de respect de l'autre. Les différences culturelles constituent un apport et les confrontations sont évitées grâce aux facultés des tunisiens à accueillir et intégrer d'autres modèles. Selon les locaux tunisiens interviewés, les expatriés ne se montrent pas trop directifs dans la mesure où ils laissent une certaine autonomie à leurs collaborateurs locaux dans l'organisation et la résolution des conflits.

Conclusion

Au terme de cette étude, nous pouvons souligner qu'elle fait état des caractéristiques culturelles spécifiques avec des différences sur le plan des systèmes temporels, ou encore sur le plan des rapports à la hiérarchie des locaux par rapport aux expatriés. Cependant, malgré ces différences (et d'autres telles que la religion, les habitudes et les coutumes), l'expatriation peut être considérée comme réussie. Les « grincements » qui subsistent sont en partie « gérés » grâce à la convivialité, voir à la tolérance des locaux. Cette caractéristique, qui n'est sans doute pas internationale, impliquera donc une attention particulière dans d'autres pays accueillants des multinationales. En dehors de la faculté d'accueil des locaux, il faut aussi se pencher sur le potentiel d'adaptation de l'expatrié. Globalement, les expatriés, en particulier les français, présentent d'après les locaux de bonnes facultés d'adaptation. Ainsi les compétences d'adaptation constituent un critère majeur d'expatriation.

Bibliographie

- Aktouf, O., (1992), « *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations* », HEC Presses, Canada.
- Allport G. (1954). « The Nature of Prejudice », Cambridge, Mass., Addison-Wesley, 1954.
- Bardin, L., (1993), « *L'analyse de conten* », Paris, Presse universitaires de France.
- Barrett, G. V. et Bass, B. M. (1976), « Cross cultural issues in industrial and organizational psychology », in M. D. Dunnette (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand - McNally College Publishing, pp : 1939-1686.
- Black et Stephens, (1989), «The influence of the spouse on American expatriate adjustment in overseas assignments », *Journal of Management*, N°15, pp: 529-544.
- Black J.S., M. Mendenhall et G. Oddou, (1991). « Toward a comprehensive model of International Adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives », *Academy of management Review*, vol. 16 n°2.
- Blanchet A., (1987), « *L'entretien dans les sciences sociales* », Editions Dunod, Paris.
- Cerdin, J.L., (1996), « *Mobilité internationale des cadres : adaptation et décision d'expatriation* », Edition d'organisation, Paris.
- Cerdin, J.L., (2000), « L'adaptabilité des cadres français expatriés », *Revue Gestion 2000*, Vol. 5, pp : 57-70.
- Cerdin, J.L., (2002), « L'expatriation », deuxième édition, Editions d'Organisation, Paris
- Cerdin J.L, (2005), « Favoriser la mobilité internationale », in : *Tous DRH*, sous la direction de Peretti J.M., Editions d'organisation.
- Deroure, F., (1992), « Mobilité professionnelle en Europe : dimension familiale et pratiques d'entreprise ». Commission des communautés Européennes.
- Eagly, A. H., et Chaiken, S. (1993). « The psychology of attitudes ». Fort Worth, TX: Harcourt, Brace, Javanovich. Ch. 9.
- Fishbein, M., et Ajzen, I. (1975). « Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research ». Reading, MA: Addison-Wesley.
- Frimousse S. et J.M Peretti. (2006). « L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb », *Revue Française de Gestion*, sept. 2006, Vol. 32, Numéro 166, p. 149-158.
- Ghertman, M. (1977), « La gestion internationale des ressources humaines », *Revue Française de Gestion*, Mai-Juin/Juillet-Août, pp : 71-80.
- Giannelloni, J.L. et Vernet, E. (2002), « *Etudes de marché* », Edition Vuibert, Paris.
- Guzzo, R.A. (1996), "The expatriate employee", in Cooper C.L. et Rousseau, D.M. (Eds), *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 3, pp :123-37.
- Hedlund, G. et Rolander, D. (1990), Actions in Heterarchies, New Approaches to Manage the MNC", in Bartlett *et alii*, *Managing the Global Firm*, Routledge, pp : 15-46.
- Lorange, P. et Probst, G. (1990), "Effective Strategic Planning, Processes in the Multinational Corporation", in C. Bartlett *et alii*, *Managing Across Border*, Routledge, pp : 55-71.
- Mendenhall, M. et Oddu, G. (1985), «The dimensions of expatriates acculturation: a review», *Academy of Management Review*, Vol.10, pp : 39- 47.

- Mucchielli A. (1991), «*Les méthodes qualitatives* » Presse universitaires de France.
- Ongaretti - Bastrentaz, N (1991), « Le management des équipes dirigeantes pratiqué par les grands groupes français », *2^{ème} congrès de l'AGRH*, 369-372.
- Poirier, J.S. et alii. (1993), « *Les récits de vie : théorie et pratique* », Presse universitaires de France.
- Romelaer, P. et Huault, I. (1996), « La gestion des cadres à l'international et le modèle du *garbage can* », *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, pp : 19-37.
- Ruben, B. et Kealy, D.J. (1979), « Behavioral assessment of communication competency », *Canadian International Development Agency*, Ottawa.
- Wacheux, F. (1996), « *Méthodes qualitatives et Recherche en Gestion* », Edition Economica, Paris.
- Waxin M., A. Royer et J.L. Chaudon. (1997). « L'intégration des expatriés dans leur nouveau poste : une approche contingente et quantitative », in : Tremblay M. et B. Sire, *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Presses HEC.
- Le Grand Robert de la langue française*, Paris, Dictionnaires Le Robert, 2001, 6 vol.